Ponencia Jornadas de Sociología 2019

Título de la ponencia: Gestión, Organización y Gobernanza de asociaciones de amigos vinculadas a las instituciones públicas del Sector Cultural y Creativo.

Nombre y Apellido Autor: María Clara Miravalle.

Eje Temático: 6

Nombre de mesa: MESA 96: Productores y consumos culturales en la ciudad creativa

Institución de pertenencia: Universidad de Ciencias Económicas de Buenos Aires (FCE)

E-mail: claramiravalle@gmail.com

Resumen o Abstract: El presente es un estudio de naturaleza exploratoria que indaga en una cuestión hasta ahora poco investigada. El principal objetivo es analizar a las Asociaciones de Amigos y fundaciones del Sector Cultural y Creativo en su vínculo con las instituciones públicas y las lógicas y objetivos que persigue cada una en pos de ejercer buenas prácticas.

La investigación en la que se basa la ponencia entiende a las mencionadas organizaciones civiles como un instrumento o modelo de gestión hibrido entre administración de fondos públicos y privados de las instituciones públicas culturales que acompañan.

Se entrevistó a responsables de las Asociaciones civiles que acompañan a los museos y teatros públicos, emplazadas en la Ciudad de Buenos Aires mayormente, y también a referentes de algunas organizaciones relevantes de la ciudad de Rosario y La Plata.

El análisis propuesto discute así con los fundamentos identitarios, históricos, políticos, filosóficos y legales que han definido existencia las Asociaciones de Amigos. Asimismo, revela la conveniencia de precisar una serie de asuntos relativos al proyecto integral de gestión delineado por la dirección de la institución pública, y a las lógicas y criterios de evaluación que en ocasiones deriva en conflictos entre las direcciones de las instituciones públicas y sus Asociaciones de Amigos.

Palabras clave: Gestión Cultural –Tercer Sector – Asociaciones De Amigos

Introducción y marco conceptual

Esta ponencia se basa en una investigación en curso cuyo objetivo es identificar y analizar estrategias de gestión, organización y gobernanza de las Asociaciones civiles vinculadas a instituciones públicas, basadas en el vínculo político y las lógicas y objetivos que persiguen cada una, del sector cultural y creativo emplazadas en la Ciudad de Buenos Aires y en funcionamiento en el período 2016-2018. Para ello, en estas páginas se presentarán los principales ejes, aspectos

metodológicos y algunos hallazgos de dicha investigación desde una doble perspectiva: la gestión, donde interesará ahondar en cuestiones de orden organizacional y de gobernanza, y otra enfocada en los aspectos identitarios, históricos, políticos, filosóficos y legales en los que se apoya su tarea.

Se entiende a las mencionadas organizaciones civiles como un instrumento o modelo de gestión hibrido, que oscilan entre administración de fondos públicos y privados de las instituciones públicas a las que acompañan.

Las unidades elegidas para el universo de análisis fueron las siguientes Asociaciones de Amigos: Amigos del Museo de Bellas Artes, Amigos del Museo de Arte Moderno, Amigos del Centro Cultural Recoleta, Fundación Teatro Colon, Fundación Amigos del Teatro San Martín, Amigos del Museo de Arte Español Enrique Larreta, Federación Argentina de Amigos de Museos y Amigos del Jardín Botánico.

Se tomaron cinco dimensiones para describir a las Asociaciones civiles vinculadas a instituciones públicas culturales más relevantes de la Ciudad de Buenos Aires. A saber, estos ejes de análisis son: 1. El vínculo político, 2. El modelo de gestión, 3.La estructura organizacional, 4. Los discursos y lógicas en tensión que legitiman el trabajo de las mismas y 5. La configuración legal.

Estos hallazgos han derivado en la profundización y la reflexión acerca de las buenas prácticas y estrategias de gestión para desarrollar un vínculo productivo junto a sus instituciones públicas.

Paralelamente, en el análisis se identifica un conflicto en el binomio compuesto por Asociaciones civiles e instituciones públicas. Esta conflictividad puede entenderse en un marco institucional que responde a un Estado con estrategias de supervivencia que vienen en parte condicionadas por el modelo de financiamiento en el que enmarcan las políticas culturales.

Actualmente, la reducción de políticas de financiamiento público afecta el panorama y la proyección a futuro del sector cultural y creativo[1]. En este escenario, la relación que las instituciones públicas mantienen con las Asociaciones de Amigos, mecenas y voluntarios se ha convertido en una herramienta estratégica para sustentar económicamente su institución. Esto, que podría verse como una intervención privada en actividades de instituciones públicas, sin embargo ha generado – como todo proceso social complejo – un abanico de sentidos, apropiaciones y significados al interior de la institucionalidad del sector cultural. Esta investigación asume el desafío de describir y analizar parte de esta interesante cuestión.

Con diferentes realidades históricas y geográficas y a partir de un proceso de alejamiento del Estado en la financiación de la cultura, las Asociaciones de Amigos surgieron desde la aristocracia de cada país que donaba parte de su herencia en obras de arte a museos o recolectaba fondos para

[1] Para profundizar sobre la reducción del presupuesto municipal destinado a Cultura véase el Análisis desarrollado en la tesis en la que se basa la presente ponencia del Programa General de Acción y Plan de Inversiones 2016-2018 y 2017-2019 (Ministerio de Cultura del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, 2015). (Ministerio de Cultura del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, 2016)

destinarlos a la restauración y adquisición de obras de arte, el arreglo de salas y la adquisición del mobiliario necesario para la organización de exposiciones. En ese contexto, los museos estaban centrados en la labor de conservación y no prestaban mayor atención a la difusión de la cultura y su función como servicio público. Las Asociaciones de Amigos, simultáneamente se instituyeron como entidades capaces de ser un puente entre los museos públicos y la comunidad y de proporcionar un apoyo para afrontar los retos de los museos, necesitados de mejorar sus prestaciones públicas[2]. Es a partir de esta etapa que las Asociaciones de Amigos de Museos, -que luego se extendieron a teatros públicos- enfocan su misión en fortalecerse para ser quienes suplanten las falencias en cuanto al servicio público que en ese entonces tenían los museos respecto a su servicio.

A partir de las políticas culturales implementadas por cada país, se pueden transparentar maneras de gestionar y financiar la cultura desde diferentes estructuras organizativas determinadas por un modelo de Estado. En este sentido, Chartrand & McCaughey definieron cuatro modelos de apoyo estatal a las artes y la cultura (1989): 1) El Estado como *Facilitador*, que fomenta las artes a través del cobro de impuestos en nombre de patrocinadores privados. 2) El Estado como *Patrocinador*, que financia las bellas artes a través de Consejos, siguiendo el principio denominado *Arm'sLength*[3]. 3) El Estado como *Arquitecto* que se basa en Ministerios o Departamentos de Cultura donde los "burócratas" son quienes deciden las obras que serán financiadas. 4) El Estado como *Ingeniero*, que financia solo el arte que se adapta a la línea de la política oficial y se trata de obras de "excelencia", por lo cual, no suele financiar los procesos creativos de otro orden (Zurita Prat, 2012, p.33-34). El primer punto es el modelo de financiamiento americano, implementado en Estados Unidos, donde el cobro de impuestos en forma de patrocinios provee dos tercios del financiamiento público a las artes. El segundo es el enfoque anglosajón, del Consejo de las Artes (Art's Council) de Gran Bretaña. El tercer modelo es el enfoque francés, con Ministerio de Cultura. Y el cuarto, de los regímenes totalitarios ya que la energía creativa de los artistas está encausada hacia los objetivos políticos del Estado.

En Argentina las Asociaciones de Amigos surgen a lo largo de la historia a partir de un sistema de financiamiento cultural a nivel nacional y metropolitano principalmente anglosajón y en segundo orden, francés en el gobierno nacional y americano en el metropolitano. Desde los mencionados modelos de apoyo estatal de la cultura, se puede decir que las Asociaciones de Amigos y

[2] La mayoría de las Asociaciones de Amigos surgieron en la década del 70 que, en el marco del progreso de nuevas tecnologías de información y comunicación, la clase alta puso a disposición de los museos obras de arte heredadas, patrimonio antes desconocido o reservado a una élite. La Asociación de Amigos del Museo Nacional de Bellas Artes es una excepción, pues se funda en 1931 y en los años setenta ya no recibía tantas donaciones en obras y comenzó a comprar obras con los aportes de su socios.

[3] El principio de *arm'slength* se caracteriza, al igual que en el mundo anglosajón, por reflejar una concepción liberal de la gestión cultural, es decir, una desconfianza respecto a la intervención del Estado en este ámbito y a la vez una noción de la necesidad de contribución social en la concepción y la implementación de las políticas culturales (Zamorano, Ulldemolins, & Klein, 2014, p.10).

Fundaciones están dentro de los modelos de financiamiento americano y anglosajón debido a las características de su estructura o instrumentos de gestión para el fomento del sector cultural.

Desde la perspectiva de Lacarrieu y Cerdeira (2016) la nueva institucionalidad pública cultural fundada en la creatividad, el mecenazgo y el financiamiento como nuevas formas de concebir la cultura revierte los roles, "colocando en el estado el papel de "facilitador" mediante mecanismos de subsidios y en los sujetos, un rol de público, consumidor o espectador. Se espera un estado que "entre y salga", que no se comprometa en la construcción y consolidación de parámetros participativos y disputas por el sentido político de la cultura". Lacarrieu y Cerdeira (2016, p.30).

Esta idea es interesante a los efectos de este trabajo, ya que se puede considerar a las Asociaciones de Amigos como un agente que participe de un proceso de democratización y acceso a la cultura.

En esta investigación, se observó que la figura de los *Amigos* y su capacidad de gestión en muchas ocasiones es un aliado del museo o teatro frente a la burocracia del sistema de administración pública. Incluso, el principio de *arm'slength*, presente en el modelo anglosajón se apoya en la desconfianza del Estado para la gestión cultural. No obstante, hay un acuerdo común de que las Asociaciones de Amigos no deberían ser quienes cumplan la función indelegable del Estado ante los museos y teatros. En cualquier caso, aparece una cierta representación de las Asociaciones de Amigos como elementos "compensadores" de las falencias administrativas estatales.

El vínculo de las Asociaciones de Amigos con sus instituciones es mencionado en su denominación (Asociaciones de "Amigos") en términos de una amistad. Desde una tesitura más filosófica, se incursionó en otras lecturas que aporten modos de comprender esta particular "amistad" a un nuevo concepto político en general y de la democracia en particular. Derrida toma la frase atribuida a Aristóteles «¡Oh, amigos míos, no hay ningún amigo!» como punto de partida para desarrollar su tesis en *Políticas de la amistad* (Derrida, 1998). Recupera la imagen de dos tipos de amistad que surgen de la filosofía aristotélica, también entendidas como formas de relaciones políticas fundadas en la Asociación o en la Comunidad: una amistad basada en el placer y una amistad basada en la utilidad. "La amistad por placer solo puede fundarse en la virtud, y que cada uno pueda gozar y regocijarse, recíprocamente, con la virtud del otro." La amistad apoyada en la utilidad, en cambio, sirve a un interés personal. (Derrida, 1998) (Domínguez, 2001). Con respecto al eje del vínculo político, las Asociaciones de Amigos comprenden la amistad principalmente como *recíproca*, ya sea con una utilidad o por placer o quienes la entienden exclusivamente por placer o *ética.* Ambas categorizaciones, son vínculos no excluyentes en los miembros de todas las organizaciones con mayor o menor presencia de uno u otro.

Finalmente, se toma a las Asociaciones de Amigos como una herramienta de sustentabilidad y complementariedad de las instituciones públicas. Se arribaran a conclusiones respecto a la gestión, organización, gobernanza, y a las lógicas y criterios de evaluación, como así también su contribución social para generar proyectos que resulten innovadores, transformadores, sustentables y significativos para los territorios de las instituciones públicas a las que acompañan.

Método

El presente es un estudio de naturaleza exploratoria pues no hay antecedentes de investigación. Este estudio se basó fundamentalmente en el análisis documental y en entrevistas semi-estructuradas realizadas a personas en cargos de responsabilidad dentro de las Asociaciones de Amigos y fundaciones vinculadas a instituciones públicas del sector cultural y creativo, emplazadas en la Ciudad de Buenos Aires mayormente.

Asimismo, se incluyeron reflexiones de miembros de las siguientes Fundaciones y Asociaciones de Amigos de instituciones públicas de otras ciudades y de instituciones privadas de la Ciudad de Buenos Aires, La Plata y Rosario: Amigos del Teatro Argentino de La Plata, Amigos del Museo Castagnino de Rosario, Amigos del MALBA, Fundación Lebensohn, Fundación ArteBA y Fundación Proa. Esta selección obedece a las Asociaciones de Amigos de instituciones públicas más relevantes del sector cultural y creativo.

El propósito de las entrevistas fue indagar sobre las dimensiones definidas para describirlas: 1. El vínculo político con las instituciones que acompañan, 2. Las estrategias de gestión implementadas por las Asociaciones de Amigos, 3. La estructura organizacional, 4. Los discursos y lógicas en tensión que legitiman el trabajo de las mismas y 5. La configuración legal.

Resultados

Para comenzar, en cuanto al vínculo pueden mencionarse tres puntos importantes para caracterizar a las Asociaciones civiles vinculadas a las instituciones públicas del sector cultural. Por un lado, la explicitación de un mecanismo fundamental apoyado en la relativa libertad y fluidez ante la oferta de fondos privados y los aportantes de ese sector, que a merced del formato de la Asociación de Amigos (que no “es” la institución pública, aunque esté íntimamente ligada y comprometida en sus intereses) convierte a la asociación en una herramienta de gestión y canalización de fondos muy valiosa. En la misma línea, y aunque la autoridad formal y legítima de las instituciones es su dirección (y no la Asociación), la observación respecto de la continuidad de las Asociaciones de Amigos en oposición a la alternancia de las direcciones de los Museos, habla también de una cierta legitimidad en la experiencia y permanencia. Como en las amistades, los años parecen otorgar al “amigo viejo” una dosis de autoridad práctica. La tercera observación tiene que ver con la

referencia a lo dicho por muchos integrantes de las Asociaciones de Amigos: “siempre hay que tener buena relación con las direcciones del Museo”, que muestra de algún modo las fronteras entre esas distintas legitimidades, que deben ser respetadas, cuidadas, mantenidas en buenos términos[4].

En la visión de la amistad que se describe a partir de la obra de Aristóteles cada vez que surge un agravio o desengaño entre amigos, en algún sentido se entiende que “se han equivocado de amistad”, confundiendo la amistad por placer y la amistad por utilidad o la amistad ética y la amistad recíproca o legal. Por lo tanto, para evitar los “desengaños” de quienes colaboran para una institución porque no se sienten recompensados en ese vínculo, habrá que tener en claro primero los términos de esta relación política, tanto desde la dirección de la institución pública como de quienes presiden la Asociación de Amigos y los que se acercan para colaborar, participar y disfrutar de esa tarea.

En cuanto a la función de las Asociaciones civiles vinculadas a instituciones públicas, los entrevistados en este trabajo sostuvieron que los museos o teatros no serían sustentables sin los fondos estatales para cubrir mínimamente los gastos ordinarios, no obstante, son considerados en muchos casos insuficientes. Al mismo tiempo, coinciden que la función principal de las Asociaciones de Amigos es colaborar económicamente con la institución para el mejor desarrollo de sus actividades. No obstante, esta función complementaria no es percibida desde el interior de las relaciones institucionales como un mero recurso de obtención de fondos, sino que existe una indiscutible entidad gestiva, concebida en el espacio intermedio entre las instituciones públicas y sus Asociaciones de Amigos. En ese sentido, cuando el vínculo entre ambas organizaciones es activo, o como suele decirse *cuando trabajan en colaboración*, el museo o teatro asume su misión artística, enfocado en la programación y la Asociación de Amigos, se enfoca en un perfil exclusivamente gestivo.

Aun cuando existe un acuerdo general acerca de la importancia de la existencia de las Asociaciones de Amigos para resolver temas administrativos y económicos en las instituciones públicas, en muchos casos se observó que no siempre es un rol de colaboración con la misión a raíz de luchas de poder entre miembros y/o presidentes de las asociaciones y directores de las instituciones. Si bien es claro un alto grado de compromiso con la misión organizacional y motivación en los miembros de las Asociaciones de Amigos, muchas veces sus esfuerzos no se dirigen hacia los objetivos impulsados por la dirección de la institución pública o la misión institucional es entendida por cada

[4] Se puede señalar en cuanto a la relación de poder entre Amigos y Dirección del Museo que, posiblemente a lo largo de los años, estos se convirtieron en mucho más que protectores y auxiliares de las respectivas instituciones para intervenir en su programación. Por otro lado, respecto a la composición social de los miembros de las Asociaciones de Amigos, en muchos casos se replican roles que ocuparon familiarmente. Asimismo, es sugestiva la distribución de roles de género para tomar el rol de presidentes de estas organizaciones: Mientras los hombres han manejado el holding familiar, las mujeres se ocupaban de una suerte de filantropía corporativa cultural. El caso más notorio es Nelly Arrieta de Blaquier que presidió a la Asociación de Amigos de Bellas Artes durante 34 años.

uno desde lógicas diferentes. Entender a las Asociaciones como organizaciones donde pueden convivir el discurso de la administración, el discurso legal, el debate político y el componente ético, es parte de la complejidad que este estudio pretende abarcar.

Schargorodsky y Bonet (2017) sostienen que la misión suele ser más ideológica y que más allá de los valores asociados, existen lógicas y objetivos que persiguen cada uno de los agentes o grupos de interés asociados a la propia gestión de la institución. Estas lógicas en tensión a partir de la relación con la institución pueden ser la lógica política, administrativa, artística o de público-Comunidad[5].

A partir del trabajo de campo, se ha corroborado en esta investigación que las lógicas en la que se deben centrar principalmente las Asociaciones de Amigos para medir el impacto de su tarea son la *pública o de Comunidad* y la *administrativa*. La primera está relacionada a la accesibilidad y el buen servicio público y la segunda a la eficiencia y eficacia en cuanto los procedimientos que hacen a una administración transparente. La lógica *pública o de Comunidad* que legitima el trabajo de las Asociaciones Civiles vinculadas a instituciones públicas se apoya en buenas prácticas como mediadores entre el Estado y el sector privado. La lógica *administrativa* que atraviesa a las Asociaciones de Amigos es en pos de una organización democrática y transparente y se respalda en la idea de que los fondos que obtiene y administra una asociación, aún sin provenir en forma directa de las arcas fiscales, se mueve en torno al valor público de la institución, por lo que es también, indirectamente, un capital público cuyo uso es tributario de los mismos cuidados, responsabilidad y transparencia que un presupuesto ministerial. Por ende, deben responder con efectividad y transparencia.

Las Asociaciones de Amigos están obligadas a presentar Rendición de cuentas, Balances y Convenios firmados con sus Museos (Ley 17.321, Resolución 4593). No obstante, es muy difícil acceder a datos precisos sobre la economía de los Museos Públicos y sus Asociaciones de Amigos y probar la incidencia del aporte económico de las Asociaciones civiles en el presupuesto de las instituciones. Tampoco fue posible acceder a la auditoría pública hecha a doce Asociaciones de Amigos (Viéitez, 2017). Solo uno de los seis binomios de instituciones públicas y Asociaciones de Amigos presentaron presupuestos de ambas partes para ser analizados[6]. Es el caso del Museo Nacional de Bellas Artes y su Asociación de Amigos. Si se analiza su impacto desde la perspectiva

[5] La lógica de la política se relaciona directa o indirectamente con la administración pública y busca la repercusión en los medios y en la opinión pública. Cuanta más amplia sea la audiencia conseguida, mayor consenso social consiga la gestión y más reputación y prestigio obtenga la institución, mayor valor político se le atribuirá. La lógica artística se refiere a la excelencia y calidad, la reputación y carrera profesional y el ambiente propicio para la investigación y la creación artística. La dimensión que procede de la Comunidad se refiere al prestigio e identidad, la calidad de programación, la accesibilidad y buen servicio. La lógica que emana del marco administrativo valora la eficiencia en relación a los procesos, la eficacia respecto a los resultados, el encuadre institucional formal e informal y los procedimientos administrativos y de auditoría. Schargorodsky y Bonet (2017, págs. 55-56).

[6] Mediante la Asociación de Amigos del Museo Nacional de Bellas Artes se pudo llegar al balance 2017 del Museo y contrastar su aporte con el presupuesto detallado por partidas. El análisis comparativo de estos documentos está desarrollado en la tesis en la que se basa la presente ponencia.

cuantitativa y se considera solo el presupuesto operativo, sin incluir los ítems de personal –exclusiva responsabilidad del Estado- la contribución de la Asociación de Amigos al fondo estatal para cubrir gastos de programación en 2017 fue de un 10,6%.

Finalmente, se observó que la constitución legal elegida por las Asociaciones de Amigos da cuenta de la visión acerca de la participación civil en la vida de las instituciones públicas. En el caso de las Asociaciones Civiles, la participación como ciudadanos vinculados se entiende como socios comprometidos con la identidad de la institución pública. En las Fundaciones la subscripción como donantes miembros filantrópicos suele implicarse con cuestiones relacionadas al prestigio o al tipo de arte que programan y no a la Comunidad en general. Cuando las Fundaciones son creadas por un mecenas o un grupo de personas cercanas a la institución con el fin de intervenir, proponer, sugerir, influir en la marcha y el funcionamiento de la institución, la participación en la comunidad se entiende como una manera de legado. Cuando se trata de Fundaciones más expansivas originadas desde capitales de grandes filántropos[7], en cambio, el objetivo se orienta además a influir en las políticas públicas marcando prioridades en la agenda y logrando que discursos y necesidades tengan mayor prioridad en el consenso público.

La gran mayoría de las Asociaciones de Amigos se constituyen como una Asociación Civil, forma legal entendida como una herramienta de participación mediante la cual los ciudadanos pueden colaborar desde el colectivo para ser un puente entre instituciones públicas y donantes. Desde esta perspectiva, además de contribuir con la institución, los *Amigos* –socios en este tipo de asociación- suelen ser un canal de las estrategias de desarrollo territorial.

Consecuentemente y ligada a la concepción de participación ciudadana, cada noción de cultura implica un modo de gestionarla y un enlace entre la Sociedad civil y el Gobierno. Desde la segunda mitad de siglo XX hubo un desplazamiento retórico de la cultura de las bellas artes y la ilustración hacia la cultura antropológica. La perspectiva asociada a la idea de "cultura para todos-la cultura está en todas partes", está relacionada con la visión planteada por García Canclini (2005). En esta dirección, la cultura comenzó a pensarse como un recurso transversal a otras áreas de la vida social. Asociado a ello, emergieron los términos creatividad y diversidad – estrechamente vinculados a determinados organismos de cooperación internacional como Unesco – en tanto sustituta de la categoría de cultura, aún vista como restrictiva. En el trabajo de campo se observó que según la concepción de cultura que prevalezca en cada organización se adoptarán determinados modelos de gobernanza, financiamiento, procesos de participación y lógicas que legitimen el trabajo de las instituciones públicas del sector cultural.

[7] Matthew Bishop(2008) tomó el término filantrocapitalistas para referirse a los empresarios millonarios internacionales que hacen inversiones sociales a partir de sus fundaciones.

Discusión

Las fronteras entre lo público y lo privado traen una serie de debates que tienen características particulares en el sector cultural, y que el tema de esta investigación pone, claramente en primer plano.

En los últimos tiempos, las políticas de financiamiento de la cultura en Argentina promueven el autofinanciamiento de las instituciones que el mismo Estado creó. Ante el progresivo desfinanciamiento público, cada vez más los museos y teatros públicos necesitan otras fuentes, incluso el apoyo privado, formándose sistemas de gestión híbridos. Se abren debates en torno a los modelos de gobernanza, gestión y financiamiento de las instituciones públicas así como también en torno al campo de la democratización y la accesibilidad de la cultura.

Desde la visión anglosajona, se defienden las organizaciones privadas al lado de las instituciones públicas como mejores gestores para contribuir junto al Estado a generar las condiciones económicas y financieras para el ejercicio eficaz del derecho a la cultura de los individuos en la comunidad. Por otro lado, la realidad es que con el correr de los años y sobretodo en la actualidad la tendencia en lo que respecta a políticas públicas es el retiro del Estado en el financiamiento de la cultura. En este contexto, el objeto de las Asociaciones de Amigos y su razón de ser al lado de las instituciones públicas, como se planteó en el marco conceptual de esta investigación, no debería ser apropiarse de la función del Estado de garantizar el cumplimiento de los derechos culturales.

Al mismo tiempo, desde la perspectiva del financiamiento público francés suele discutirse si debería limitarse el objeto de las Asociaciones de Amigos únicamente al desarrollo de recursos de la institución a la que acompañan pues, permitirle que se desenvuelvan en otras actividades relacionadas al desarrollo de territorio implicaría desplazar o como mínimo reducir las funciones principales de sus instituciones públicas culturales.

En este sentido, se han observado casos de Asociaciones de Amigos con una gran trayectoria en el trabajo con la comunidad desde proyectos relacionados con educación o territorio con diferentes visiones de las políticas públicas. Se pueden citar la Asociación de Amigos del Museo de Bellas Artes o la Fundación del Teatro San Martín con una visión anglosajona o la Fundación Teatro Colón con una visión americana de políticas de financiamiento. En cada caso se pudieron apreciar diferentes niveles de contribución a la misión institucional, participación colectiva y finalmente, la apropiación del proyecto como propio por parte de la institución más allá del impulso desde su Asociación civil. Lo que varía en un caso u otro son las lógicas de evaluación que atraviesan cada una de sus actividades.

El argumento central que se sostiene aquí es que son prioritarias las lógicas administrativas y públicas para dimensionar el impacto de las acciones desarrolladas por las Asociaciones de Amigos.

Para que el binomio público/privado sea virtuoso en pos del cumplimiento pleno de los derechos culturales, su gestión debe ser transparente y eficiente y ser un complemento que sustente a las instituciones para el buen servicio público.

Más allá de la discusión mediante de políticas públicas de financiamiento, ante la crisis de gestión y financiamiento de las instituciones públicas, el apoyo privado a través de Asociaciones civiles se presenta como una estrategia válida para desarrollar proyectos desde las instituciones públicas. No obstante, se darán prácticas éticas y eficientes en el vínculo con las instituciones públicas a partir de acuerdos operativos, articulaciones, reglas y procesos de decisión claros y paralelamente, la voluntad de poner a la función pública de la cultura en el centro.

Avanzando en esta línea, aun cuando el objeto de las Asociaciones de Amigos se limitase al desarrollo de fondos, desde la perspectiva de la presente investigación, e incluso conforme a autores de otros campos[8], para que una estrategia de financiamiento híbrida sea efectiva necesita de un trabajo conjunto y de cada una de las partes del binomio: Institución pública y Asociación civil. Para acrecentar los fondos privados se requiere una gestión estratégica de su capital simbólico, entendido como el prestigio que hace atractivo al teatro o museo para sumar aportes de sponsors y patrocinadores a sus fuentes de financiación. Este capital simbólico se opera fundamentalmente desde la institución pública a partir de la planificación de su estrategia de comunicación. Y, complementariamente, es un capital valioso la confianza que se genere desde las Asociaciones de Amigos en cuanto a la transparencia y eficiencia con la que se administren las donaciones y fondos privados. Se ha observado que en gran medida el valor de la confianza y la eficiencia es creado con la constancia de las Asociaciones civiles que trabajan junto y en nombre de instituciones públicas. Nuevamente, como se puntualizó en el apartado anterior, se valora prioritariamente la lógica administrativa para mesurar el impacto de las acciones de los *Amigos* en sus instituciones públicas.

Paralelamente, con respecto a los criterios que rigen su función, las Asociaciones de Amigos deberán priorizar aquellos proyectos participativos y creativos basados en la accesibilidad a la cultura y la transparencia en la gestión y la información. En esta dirección y de manera complementaria, los museos y teatros públicos con mayor pluralidad de voces serán aquellos que permitan a los ciudadanos participar, crear y construir junto a las instituciones públicas, no solo

[8] Una de las tesis más interesantes entre las relevadas y que lateralmente habla del vínculo de los museos con sus Asociaciones de Amigos es la de Marta Paloma Remacha Recio de la Maestría en Comunicación de las organizaciones de la Universidad Complutense de Madrid (2014). En esta investigación los colaboradores son definidos como los stakholders claves de la organización comprendido por Amigos de los museos, entidades colaboradoras, patrocinadores, mecenas y donantes. El objeto de estudio son las relaciones que establecen los museos más importantes de España con sus colaboradores a través de la comunicación. La hipótesis principal es que la relación con sus públicos es fundamental para que el museo pueda cumplir su misión, amenazada por la crisis económica que ha obligado a los mismos a aumentar los ingresos propios e incorporar la financiación privada (Remacha Recio, 2014)

consumir los productos y servicios culturales y creativos que ofrecen. A partir de estas políticas podrán ser capaces de preservar su cultura y tradición, y también, de crear una nueva cultura.

Más allá del contexto histórico y las necesidades de financiamiento que tiene el sistema público, en cuanto al vínculo de las Instituciones públicas con las Asociaciones civiles, se observó que el mismo creció cuando hubo una institución pública en la que creyeron que podían aportar algo, que su colaboración era valorada por los demás y la institución en particular (estimada / apreciada / reconocida[9]). Estas agrupaciones fueron de alguna manera la voz de personas que, con diferentes visiones respecto de lo que es la amistad y políticas de financiamiento estatal o privado[10], se vincularon con el espacio público.

Ahora bien, esta participación puede darse desde la individualidad de un mecenas, curador o artista que quiera generar un vínculo (recíproco o ético) o bien puede darse desde una Asociación civil, como parte de un colectivo. La primera opción se vehiculiza a partir de un compromiso individual con una función filantrópica en pos de un rédito o prestigio personal o a partir de un interés comercial desde lo corporativo, para mejorar la imagen de marca. La segunda opción traerá consigo el desafío de asumir el vínculo y la participación con el espacio público desde una identidad colectiva, con su pasado y presente, con la misión o utopía de contribuir al bien común con transparencia. Desde este espacio colectivo construido por las Asociaciones de Amigos y sus instituciones se podrán vehiculizar los aportes de patrocinadores, colaboradores, mecenas, amigos y voluntarios.

La reflexión que propone esta investigación va hacia la construcción y desarrollo de una alianza que potencie la gestión pública y privada donde las instituciones públicas no pierdan la autonomía, la autoridad política y artística y las Asociaciones de Amigos no desvirtúen su vínculo ético y legitimen su gestión con transparencia y accesibilidad que hacen al buen servicio público.

[9] Desde el campo de la Comunicación, M.P. Remacha Recio afirma: “La actitud hacia el museo no depende sólo de cómo el individuo piensa la institución, sino también de cómo el individuo piensa que su actitud es valorada (estimada / apreciada / reconocida) por los demás” (Remacha Recio, 2014, p.137).

[10] Entendidas como políticas de responsabilidad social en el ámbito corporativo o de filantropía en el ámbito privado.

Bibliografía citada y de referencia

AGCBA. (1996). *Auditoria del Centro Cultural Recoleta. Año 1995.* CABA: Auditoría General de la Nacion.

AGCBA. (2008). *Teatro Colón: 100 años de historia 1908/2008. Capítulos 1, 2, 3 y 4.* CABA: Auditoría General de la Nacion.

Asociación Amigos del Museo de Bellas Artes. (28 de Mayo de 2018). Acta nro. 831 del Estatuto de la Asociación Civil Amigos del museo de Bellas Artes. *Modificación del Artículo Primero: Objeto de la Asociacion Civil*. Ciudad de Buenos Aires.

Asociación de Amigos del Museo Nacional de Bellas Artes. (2016). *Memoria/Balance 2016.* Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Asociación de Amigos del Museo Nacional de Bellas Artes. (2018). *Memoria 2017.* Ciudad Autónoma de Buenos Aires: AAMNBA.

Bishop, M. y. (2008). *Philanthrocapitalism: How the Rich Can Save the World.*USA: Bloomsbury Press.

Canclini, N. G. (2004). *Diferentes, desiguales y desconectados: mapas de la interculturalidad.* Gedisa.: Gedisa.

Derrida, J. (1998). *Políticas de la amistad seguido de El oído de Heidegger.* Madrid: Trotta.

Dessajan, S. (2008). Un comité de visitantes en el Museo del hombre o como los usuarios del museo toman la palabra. En M. R. Ariel.J.Eidelman, *El museo y sus públicos. El visitante tiene la palabra* (págs. 311-326). Buenos Aires: Ariel.

Domínguez, C. (2001). El vínculo de la amistad. *Proyección: Teología y Mundo Actual*, 35-51.

Garnham, N. (2011). *De las Industrias culturales a las creativas. Análisis de las implicaciones en el Reino Unido. Bustamante, Enrique (Ed.) Industrias creativas. Amenazas sobre la cultura digital.* Barcelona: Gedisa.

Gecik, P. (2016). *Manual para Asociaciones Civiles y Fundaciones.* Buenos Aires: Edicon.

Lacarrieu, M. B., & Cerdeira, M. (1-2016). Institucionalidad y políticas culturales en Argentina : límites y tensiones de los paradigmas de democratización y democracia cultural. *Políticas Culturais em Revista*, 9; 1; 0-33.

Lutereau, L. (2014). La amistad en psicoanálisis. La función del interlocutor (Friendship in psychoanalysis. The role of the interlocutor). *Affectio Societatis. Ene-jun*, 11-20.

Ministerio de Cultura de la Nación. (5 de Agosto de 2015). *Resolución 4593.* Obtenido de Info Leg: http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/250000-254999/254676/norma.htm

Ministerio de Cultura de la Nación. (29 de Diciembre de 2016). *Resolución 1248.* Obtenido de Infoleg: http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/270000-274999/270148/norma.htm

Ministerio de Cultura de la Nación. (17 de Abril de 2017). *Resolución 268.* Obtenido de https://es.scribd.com/document/345796170/Resolucion-268-E-2017

Ministerio de Cultura del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. (2015). *Programa General de Acción y Plan de Inversiones Años 2016/2018 y el Presupuesto del año 2016.* Obtenido de http://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/50._ministerio_de_cultura.pdf

Ministerio de Cultura del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. (2016). *Plan General de Acción de Gobierno 2017-2019 y el Presupuesto del año 2017.* Obtenido de http://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba

Olmos, H. A. (2008). *Gestión cultural e identidad: Claves del desarrollo.* Madrid: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Obtenido de http://publicaciones.administración.es

Remacha Recio, M. P. (Septiembre de 2014). *La relación de los museos con los "colaboradores" a traves de la comunicación.* Madrid. Obtenido de https://eprints.ucm.es/32669/1/MastCo%20TFM%20Marta%20Remacha%20Comunicacion%20Museos.pdf

Roitter, M.; Gonzalez Bombal, I. (Comp.). (2000). *Estudios sobre el Sector sin Fines de Lucro en Argentina.* Buenos Aires: Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES).

Schargorodsky, H. y Bonet, Ll. (2017). *La gestión de teatros: modelos y estrategias para equipamientos culturales.* Barcelona: Quaderns Gescenic.

SinCA. (Enero de 2018). *Coyuntura Cultural. N° 19. Año 10. Informe sobre gasto y empleo del sector público cultural 2016.* Obtenido de https://www.sinca.gob.ar: http://back.sinca.gob.ar/download.aspx?id=2417

SinCA. (Septiembre de Año 9, 2017). *Coyuntural Cultural Nº 17. Año 9, septiembre 2017* . Obtenido de https://www.sinca.gob.ar: http://back.sinca.gob.ar/download.aspx?id=2267

UNESCO. (1988). Los museos y el mundo real. ¿Estan los museos y los Amigos de los museos a la altura de las circunstancias? *Museum,* 62-65.

UNESCO. (1992). Los amigos de los museos: una fuerza de 650.000 voluntarios. *Museum, N° 176 (Vol XLIV, n°4),* 190-251. Obtenido de http://unesdoc.unesco.org/images/0009/000935/093531so.pdf

Viéitez, E. (24 de Abril de 2017). Cuestionan el accionar de asociaciones de amigos. Duro informe sobre los recursos de los museos. *Clarín*, pág. 31. Obtenido de https://www.clarin.com/cultura/duro-informe-recursos-museos_0_rkXDp420l.html

Yúdice, G. (2002). *El recurso de la cultura. Usos de la cultura en la era global.* Barcelona: Gedisa.

Zallo, R. (2007). La Economía de la Cultura (y de la Comunicación) como objeto de estudio. *Revista ZER. Vol. 12. N°22.*, 215-234.

Zamorano, M. M., Ulldemolins, J. R., & Klein, R. (2014). *¿Hacia un modelo sudamericano de política cultural? Singularidades y convergencias en Uruguay, Paraguay y Chile en el siglo XXI.* doi:https://doi.org/10.18352/erlacs.9466

Zurita Prat, M. (Julio de 2012). *Los Estados de la Cultura. Estudio sobre la institucionalidad cultural pública de los países del SICSUR.* Obtenido de Observatorio Cultural: http://www.observatoriocultural.gob.cl/wp-content/uploads/2014/05/24_Los-Estados-de-la-Cultura-SICSUR-2012.pdf

Sitios webs consultados

Asociación Amigos del Museo de Bellas Artes:
http://www.aamnba.com.ar

Asociación Amigos del Museo de Arte Moderno:
http://www.asociacionamigosmamba.com/

Fundación Amigos del Teatro San Martin:
http://www.fundacionamigostsm.org.ar

Fundación Teatro Colón:
http://www.fundaciontcolon.org.ar/home.php?v=1

Asociación Amigos del Museo de Arte Español Enrique Larreta:
https://www.buenosaires.gob.ar/museolarreta/asociacion-amigos-del-museo-larreta

Alianza Nacional para Museos, Salud y Bienestar:
https://museumsandwellbeingalliance.wordpress.com/